

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
MOTTO	v
PERSEMBAHAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kegunaan Penelitian	7
E. Difisi Oprasional	9
F. Metodologi Penelitian	11
G. Tehnik Pengumpulan Data	15
H. Tehnik Analisis Data	19

	I. Sistematika Pembahasan	20
BAB II	KAJIAN TEORI	22
	A. PENGERTIAN MANAJEMEN SATU ATAP (CENTRALISASI)	22
	1. Terminologi Manajemen	22
	2. Satu Atap (Centralisasi)	26
	3. Kolaborasi Pengertian Manajemen Satu Atap (Centralisasi)	28
	B. PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA	34
	1. Memahami Persaingan / Daya Saing Antar Lembaga	35
	2. Menumbuhkan Persaingan Dalam Lembaga	50
	3. Manfaat Persaingan Antar Lembaga	60
	C. MANAJEMEN SATU ATAP DAN PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA	61
	1. Kelemahan Dan Kelebihan Satu Atap (Sentralisasi)	61
	2. Manajemen Satu Atap Dalam Persaingan	66
BAB III	PAPARAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	71
	A. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN	71
	1. Sejarah Berdirinya Yayasan Pesantren Nurul Jadi Paiton Probolinggo	71
	2. Periode Perkembangan Berdirinya Yayasan Pesantren Nurul Jadid Dari Tahun Ke Tahun	75

BAB IV	PENUTUP	131
	A. Kesimpulan	131
	B. Saran-Saran	133
DAFTAR PUSTAKA		134
LAMPIRAN-LAMPIRAN		

Dalam manajemen pendidikan dikenal dua mekanisme pengaturan, yaitu sistem sentralisasi dan desentralisasi. Dalam sistem sentralisasi, segala sesuatu yang berkenaan dengan penyelenggaraan pendidikan diatur secara ketat oleh pemerintah pusat.¹ Sementara dalam sistem desentralisasi, wewenang pengaturan tersebut diserahkan kepada pemerintah daerah.

Wujud dari sentralisasi adalah manajemen satu atap, manajemen satu atap ialah manajemen yang dilakukan oleh manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pimpinan. Dan pimpinan mempunyai hak otoritas untuk memberikan sebuah kebijakan terhadap lembaga yang ada dibawahnya. Oleh karena itu, lembaga tersebut harus selalu atas koordinasi penuh dari pimpinan, karena lembaga-lembaga yang ada dibawahnya ialah dalam satu atap kepemimpinan tertinggi (puncak manajerial). Sehingga lokasi gedung, penempatan gedung, keuangan, informasi, dan lain sebagainya harus atas kebijakan pimpinan, dan inilah seharusnya yang dimaksud dengan manajemen satu atap (centralisasi)².

² Koran Kompas/read/xml/2008/11/26/10571121/sekolah satu atap.untuk.tekan.putus.sekola.

Sebagaimana contoh, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Sunan Ampel Surabaya. Semua fakultas yang ada dibawah IAIN masih tersentralisasikan atas pimpinana tertinggi (puncak manajerial). Fakultas-fakultas yang ada dilingkungan IAIN ini adalah lembaga-lembaga yang satu atap yang disentralisasikan kepada IAIN. Sehingga kriteria mahasiswa baru, ujian mahasiswa baru, keuangan, informasi, dan lain sebagainya masih atas koordinasi dan kebijakan IAIN. Ketika pimpinan IAIN memberikan sebuah kebijakan, maka fakultas-fakultas yang ada didalamnya secara serentak melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Tidak ada istilah persaingan dalam manajemen satu atap, kecuali memang ada aturan-aturan tertentu yang telah dibuat oleh manajerial puncak³.

Manajemen satu atap mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat. Penyusunan program kerja tahunan, pengelolaan penerimaan mahasiswa atau siswa baru, usaha mengatasi angka putus sekolah (putus pendidikan), angka mengulang, dan angka transisi, pengembangan usaha peningkatan mutu lembaga dan memiliki keterpaduan dalam usaha mengatasi kebutuhan tenaga kependidikan dan sarana penunjang proses belajar mengajar⁴.

³ Koran Kompas/read/xml/2008/11/26/10571121/sekolah satu atap.untuk.tekan.putus.sekola.

⁴ Taufiq, Amir. Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning. Jakarta: Kencana Prenada. 2009

Terlepas dari pembahasan diatas, Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo menurut hemat penulis merupakan satu

Salah satu diantara persaingan antar lembaga yang paling menonjol ialah dalam hal rekrutmen, terbukti dengan adanya pola marketing pendidikan yang

Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid ialah termasuk salah satu pesantren yang menjadi kiblat pesantren-pesantren lainnya dalam hal pengembangan pendidikan dan manajemennya, dengan pola manajemen satu atap yang sangat baik maka Pondok Pesantren Nurul Jadid mampu mewarnai ditingkat nasional dan internasional, sehingga tidak sedikit juga ummat Islam dari luar negeri yang menimba ilmu di Pondok Pesantren Nurul Jadid. Seperti halnya Malaysia, Brunai Darussalam, dan Singapura. Dan terbukti juga dengan salah satu lembaga yang berada dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid, yaitu Madrasah Aliyah Nurul Jadid yang berhasil dalam bidang pendidikan dan manajemennya telah membuktikan kesungguhannya terhadap masyarakat sehingga pemerintah memberikan nilai akreditasi A (Unggul) dan dipercaya untuk menerapkan Madrasah Bertaraf Internasional (MBI).

Berdasarkan pola Pelaksanaan manajemen satu atap yang berbeda dan dapat mengembangkan lembaga-lembaga yang ada dibawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Nuru Jadid, maka penulis pun terdorong untuk mengadakan penelitian dan menyusun skripsi di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo dengan judul penelitian : **“Pelaksanaan**

Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga Di Yayasan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana manajemen satu atap (centralisasi) di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
2. Bagaimana daya saing antar lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
3. Bagaimana Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?.

C. Tujuan Penelitian

- 1 Untuk mengetahui manajemen satu atap (centralisasi) di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
- 2 Untuk mendiskripsikan persaingan antar lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?
- 3 Untuk mengetahui implementasi Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo?.

D. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian dalam skripsi ini adalah:

1. Bagi peneliti :
 - a. Sebagai bahan pembelajaran bagi peneliti serta tambahan pengetahuan

sekaligus untuk mengembangkan pengetahuan penulis dengan landasan dan kerangka teoritis yang ilmiah atau pengintegrasian ilmu pengetahuan dengan praktek serta melatih diri dalam *research* ilmiah.

- b. Untuk memenuhi beban SKS dan sebagai bahan penyusunan skripsi serta ujian munaqosah yang merupakan tugas akhir penulis untuk memperoleh gelar sarjana strata satu (S1) pada jurusan Kependidikan Islam konsentrasi Manajemen Pendidikan (KI).
2. Bagi Obyek Penelitian :
- a. Sebagai sumbangan pemikiran ke dalam dunia pendidikan khususnya di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
 - b. Sebagai bahan masukan dalam rangka peningkatan implementasi Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
 - c. Sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan implementasi Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
 - d. Sebagai sumbangan kepada IAIN Sunan Ampel Surabaya khususnya kepada perpustakaan sebagai bahan bacaan yang bersifat ilmiah dan sebagai kontribusi khasanah intelektual pendidikan.

E. Definisi Opsional

Untuk menghindari kekeliruan dalam penafsiran judul yang penulis maksudkan, ada beberapa istilah yang perlu dijelaskan disini:

1. Manajemen Satu Atap (Centralisasi)

Secara umum manajemen yaitu suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian-pengawasan, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan atau sasaran tertentu yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.⁶ Banyak hal yang dilakukan oleh seorang manajer sehingga dapat menghasilkan berbagai macam pola pengaturan yang kreatif, sehingga seni pengelolaan yang berlandaskan pada efektivitas target kegiatan yang akan dilaksanakan, dan efisiensi dana dan waktu yang akan dihabiskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut akan lebih efektif.

Kenudian Pelaksanaan manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya. Secara detailnya bahwa satu atap tersebut ialah mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau

⁶ Muslih, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE UII, 1989), 1

yang terstruktur (tersusun) untuk melaksanakan berbagai kegiatan tertentu. Sehingga ketika terlibat dalam persaingan antar lembaga seluruh pihak yang terkait akan berupaya bekerja semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Jadi yang dimaksud dengan persaingan atau daya saing (*competitive ness*) antar lembaga ialah upaya lembaga dengan memaksimalkan kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan oleh pihak yang terkait untuk mencapai suatu tujuan atau kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh lembaga agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Sedangkan “ **Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga Di Yayasan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo**” ini dimaksudkan untuk memberikan sebuah gambaran pola siasat yang menjadikan Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan PP Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo menjadi lebih baik dan efektif serta menjadi contoh bagi lembaga-lembaga (yayasan pondok pesantren) yang kurang memahami terhadap konsep manajemen satu atap (centralisasi).

F. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif (*qualitative research*) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah dan bersifat induktif berdasarkan faktor-

faktor yang ditemukan di lapangan dan kemudian dikontsruksikan menjadi teori.⁹ Dengan menggunakan metode penelitian kepustakaan (library research) penggalian data diambil dari buku-buku ilmiah, majalah, peraturan undang-undangan, surat kabar, seminar, atau sumber lain yang ada kaitannya dengan masalah yang diketengahkan dengan cara menganalisa sumber data yang ada.¹⁰ Yang hasilnya di catat dan dikualifikasikan menurut kerangka yang sudah ditentukan. Hal inilah yang membedakan penelitian lapangan (*field research*) yang biasanya berupa interview, observasi, dokumentasi dan lain-lain.

2. Pendekatan Penelitian

Karena penelitian ini seluruhnya berdasarkan atas kajian pustaka (studi literatur) dan penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan yang digunakan adalah studi pustaka yang bertujuan untuk mengumpulkan data atau informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat ruang perpustakaan, buku, majalah, sejarah dan sumber lain yang berkaitan dengan metodologi yang diteliti. Sedangkan penelitian lapangan (*field research*) ini menggunakan pendekatan *deskriptif kualitatif* dengan model kolerasional. Pendekatan deskriptif kualitatif yaitu, suatu penelitian yang bertujuan untuk mengungkap gejala secara holistik-kontekstual (secara menyeluruh dan sesuai dengan

⁹ Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (Bandung : Alfabeta, 2007), 15

¹⁰ Jenis Penelitian Penelitian Kepustakaan (22-01-03)<http://sumber data-metode penelitian.com/web->

b. Data Sekunder

Yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti,¹² seperti dokumentasi mengenai keadaan lingkungan, dan literatur-literatur mengenai pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi).

4. Jenis Data

Data adalah suatu hal yang diperoleh di lapangan ketika melakukan penelitian dan belum diolah. Atau dengan pengertian lain, suatu hal yang dianggap atau diketahui. Data menurut jenisnya dibagi menjadi dua.¹³

a. Data Kualitatif

Yaitu yang disajikan dalam bentuk kata verbal , bukan dalam bentuk angka. Data inilah yang menjadi data primer (utama) dalam penelitian ini.

Yang termasuk data kualitatif adalah:

- 1) Gambaran umum tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.
- 2) Literatur-literatur mengenai Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

¹² *Ibid.*, 57

¹³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, ...* 9

1. Metode Observasi (Pengamatan)

Dengan menggunakan metode observasi ini penulis dapat melakukan pengamatan yang dilakukan secara langsung dengan cara mengikuti beberapa kegiatan yang ada di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo. Peneliti mengikuti kajiannya agar bisa lebih mudah mengamati tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo. Kali ke-tiga dalam satu minggu melakukan kunjungan di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo supaya peneliti akan lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial, jadi akan dapat diperoleh pandangan yang holistik atau menyeluruh. Peneliti juga dapat melihat hal-hal yang kurang atau yang lebih dalam tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo.

Metode observasi atau pengamatan ini adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indera mata dan dibantu dengan panca indera lainnya.¹⁵ Marshall (1990) menyatakan bahwa, *"Through observasion, the researcher learn about behavior and the meaning*

¹⁵ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya : Airlangga University Press, 2001), 142.

attached to those behavior”. Melalui observasi, penulis belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.¹⁶ Adapun observasi yang dilakukan penulis termasuk dalam jenis observasi partisipatif. Yaitu penulis terlibat langsung dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, penulis ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.

2. Metode Wawancara (*interview*)

Dalam menggunakan metode ini penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak terkait sebagaimana yang tercantum dalam sumber data primer yang disesuaikan dengan bahasan tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Karang Anyar Paiton Probolinggo.

Dalam hal ini penulis melakukan wawancara yang disesuaikan dengan norma-norma cara melakukan interview, seperti; membawa pedoman tentang hal-hal yang ditanyakan dengan cara menanyakan beberapa pertanyaan kemudian satu per satu diperdalam dan mengorek lebih lanjut sesuai dengan pembahasan tentang Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga di

¹⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, ...* 310.

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh melalui wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat di informasikan kepada orang lain. Dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih dan membuat kesimpulan.

2. Proses Analisis Data

Dalam proses analisis data dilakukan secara simultan dengan pengumpulan data, artinya penulis dalam mengumpulkan data juga menganalisis data yang diperoleh di lapangan.

3. Langkah-langkah Pelaksanaan Analisi Data

Secara garis besar, pekerjaan analisis data meliputi 3 langkah, yaitu : persiapan, tabulasi, dan Pelaksanaan data sesuai dengan pendekatan penelitian.¹⁹ Teknik analisis data dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis content (content analysis) dari beberapa hal yang ada di permasalahan tersebut.²⁰

¹⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan PrakteK*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 209

²⁰ Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2000), 177-178.

I. Sistematika Pembahasan

Agar pembahasan dalam penelitian (skripsi) ini mengarah kepada maksud yang sesuai dengan judul, maka pembahasan ini penulis menyusun sistematika pembahasan.

Pada BAB I meliputi langkah-langkah penelitian yang berkaitan dengan rancangan Pelaksanaan penelitian secara umum. Terdiri dari sub-sub bab tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, definisi operasional, asumsi penelitian, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

Sedangkan pada BAB II ini berisi pemaparan tentang kajian Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi) yang meliputi: pengertian-pengertian tentang Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi), makna persaingan (daya saing) antar lembaga, makna sentralisasi dalam pengembangan persaingan antar lembaga, proses pengaplikasian Pelaksanaan manajemen satu atap (sentralisasi), pengertian sentralisasi. Dan kemudian akan dijelaskan mengenai Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) dalam mengembangkan persaingan antar lembaga yang meliputi: pengertian ruang lingkup Pelaksanaan manajemen satu atap, sentralisasi manajemen lembaga (yayasan), Pelaksanaan Pelaksanaan manajemen satu atap, cara atau upaya yang dilakukan dalam mengembangkan *persaingan* antar lembaga dalam manajemen satu atap, fungsi manajemen manajemen satu atap (sentralisasi), tujuan manajemen satu atap dalam mengembangkan *persaingan* antar lembaga. Implementasi manajemen satu atap

Sedangkan pada BABA ke IV yang merupakan bab terakhir ini berisi kesimpulan dan saran-saran yang diikuti dengan daftar pustaka serta lampiran-lampirannya.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. PENGERTIAN MANAJEMEN SATU ATAP (CENTRALISASI)

1. Terminologi Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti *seni melaksanakan dan mengatur*. Berasal juga dari bahasa Latin, yaitu *manus* yang berarti *tangan*. Dan juga bahasa Italia, yaitu *maneggiare*, yang artinya *menangani*. Manajemen adalah melakukan suatu pekerja'an melalui orang lain (*Management is getting done through other people*)²¹. Definisi kelihatanya masih belum lengkap, karena manajemen sebagai penggerak dalam organisasi itu untuk mencapai tujuan. Disamping itu, perlu juga dijelaskan bagaimana orang-orang lain itu menciptakan tujuan melalui kerja sama. Oleh karena itu, definisi yang kemudian berkembang adalah bahwa manajemen adalah proses pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan dan kerja sama orang-orang lain²². Namun definisi manajemen secara umum yaitu suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian-pengawasan, dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan atau sasaran tertentu yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya

²¹ Mulyo, MA. "*Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*", PT Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2008, hal 1.

²² Sutopo, *Administrasi Manajemen dan Organisasi* (Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999), hal 13.

manusia dan sumber daya lainnya.²³ Manajemen juga sering kali diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh *Luther Gulick* karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh *Follet* karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntun oleh suatu kode etik.²⁴

Dalam pandangan khalayak umum definisi manajemen adalah suatu seni pengelolaan yang berlandaskan pada efektivitas target kegiatan yang akan dilaksanakan, dan efesiensi dana dan waktu yang akan dihabiskan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Pengalaman empirik juga telah mengambil peran dalam menciptakan terminologi baru, yakni manajemen dipandang sebagai suatu sistem yang setiap komponennya menampilkan sesuatu kebutuhan. Pandangan empirik menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang dikaitkan dengan aspek organisasional dan bagaimana mengaitkan aspek yang satu dengan yang lain serta bagaimana mengaturnya sehingga tercapai tujuan sistem.

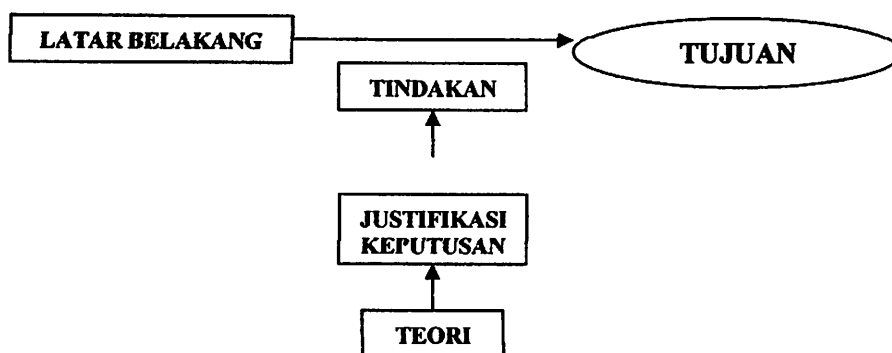
Berdasarkan penjelasan diatas jelaslah bahwa dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer, diantaranya ialah perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), pimpinan (leading)

²³ Muslih, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, (Yogyakarta: BPFE UII, 1989), 1

²⁴ Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996, hal 1.

dan pengawasan (controlling). Sehingga manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segenap aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif, efisien dan rasional. Sebagaimana yang telah dijelaskan, menurut Luther Gulick manajemen telah memenuhi syarat sebagai sebuah ilmu pengetahuan karena manajemen memiliki serangkaian teori serta melewati verifikasi empirik.

Kemudian secara teoritis, manajemen dibagankan sebagai berikut :



Bagan diatas menjelaskan keterkaitan dalam tata kerja manajemen yang meliputi latar belakang organisasi, teori, justifikasi keputusan dan tindakan. Suatu tanda bahwa tata kerja manajemen berhasil apabila organisasi dapat mencapai tujuannya secara efisien dan efektif²⁵.

Sedangkan kaitannya dengan wewenang dan tanggung jawab manajer, model perilaku dalam manajemen yang harus dilakukan oleh manajer ialah kreatif dan tegas dalam mengatur seluruh kebijakan. Karena wewenang adalah otoritas

²⁵ Mulyo, MA. "*Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*", PT Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2008, hal 22.

sebuah kebijakan yang sangat baik dan bagaimana merencanakan strategi yang efektif. Manajer puncak juga yang melakukan hubungan dengan perusahaan lembaga lain dan pemerintah.

b. Manajer Menengah (Middle Manager)

Manajer tingkat menengah berada di antara manajer puncak dan manajer lini pertama. Manajer ini bertugas mengimplementasikan strategi, kebijakan serta keputusan yang diambil oleh manajer tingkat atas atau puncak. Dalam manajemen satu atap (centralisasi) manajer ini juga bertugas untuk menjembatani koordinasi tingkat manajerial puncak dan manajerial line.

c. Manajer Lini Pertama (First-Line Manager)

Manajer tingkat bawah ini kebanyakan melakukan pengawasan atau supervisi para karyawan dan memastikan strategi, kebijakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajer puncak dan menengah telah dijalankan dengan baik. Manajer lini pertama juga memiliki andil dan turut serta dalam proses pengimplementasian strategi yang telah ditetapkan.

2. Satu Atap (Centralisasi)

a. Pengertian Satu Atap / Sentralisasi

Pada umumnya istilah satu atap adalah suatu lembaga yang berada dibawah lembaga pusat dengan satu koordinasi satu pimpinan, sehingga lembaga tersebut mensentralisasikan seluruh kebijakannya terhadap lembaga pusat. Istilah sentralisasi sendiri sering digunakan dalam kaitannya dengan

Dalam era reformasi dewasa ini, dari segi pendidikan sudah diberlakukan kebijakan otonomi yang seluas-luasnya dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Otonomi daerah merupakan distribusi kekuasaan secara vertikal. Distribusi kekuasaan itu dari pemerintah pusat ke daerah, termasuk kekuasaan dalam bidang pendidikan. Dalam pelaksanaan otonomi daerah di bidang pendidikan tampak masih menghadapi berbagai masalah. Masalah itu diantaranya tampak pada kebijakan pendidikan yang tidak sejalan dengan prinsip otonomi daerah dan masalah kurang adanya koordinasi dan sinkronisasi. Kondisi yang demikian dapat menghadirkan beberapa hal, seperti kesulitan pemerintah pusat untuk mengendalikan pendidikan di daerah. Daerah tidak dapat mengembangkan pendidikan yang sesuai dengan

²⁶ H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 31

b. Dampak Positif Dan Negatif Sentralisasi

1. Segi Ekonomi

2. Segi Sosial Budaya

Sedangkan dampak negatif yang di timbulkan sistem ini adalah pemerintah pusat begitu dominan dalam menggerakkan seluruh aktivitas organisasi lembaga. Dominasi pemerintah pusat terhadap pemerintah daerah yang ada dibawahnya telah menghilangkan eksistensi daerah sebagai tatanan pemerintahan lokal yang memiliki keunikan dinamika sosial budaya tersendiri, keadaan ini dalam jangka waktu yang panjang

3. Segi Politik

4. Segi Keamanan

Sedangkan dampak negatifnya adalah terjadinya kemandulan dalam diri daerah karena hanya terus bergantung pada keputusan yang di berikan oleh pusat. Selain itu, waktu yang dihabiskan untuk menghasilkan suatu keputusan atau kebijakan memakan waktu yang lama dan menyebabkan realisasi dari keputusan tersebut terhambat.

3. Kolaborasi Pengertian Manajemen Satu Atap (Centralisasi)

Manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya. Secara detailnya bahwa manajemen satu atap tersebut ialah memusatkan semua wewenang manajemen kepada sejumlah kecil manager atau yang berada di suatu puncak pada sebuah struktur organisasi, dan yang mencakup keterpaduan secara fisik dan pengelolaan. Maksud dari keterpaduan secara fisik berarti lokasi lembaga yang dalam satu naungan menyatu atau berdekatan. Sedangkan keterpaduan dalam pengelolaan artinya memiliki keterpaduan dalam pengembangan visi dan misi lembaga pusat di lingkungan setempat²⁸.

Pada umumnya pola manajemen satu atap yang digunakan ialah memusatkan seluruh kebijakannya kepada pimpinan pusat, sehingga puncak manajerial memberikan kebijakan yang sesuai dengan keinginannya sendiri, tanpa mengetahui sejauh mana kemampuan lembaga yang dalam satu atap tersebut, dan tanpa mengetahui apakah lembaga yang ada dibawah satu atap pimpinan pusat justru mempunyai konsep yang lebih bagus dari puncak manajerial atau pimpinan pusat. Apabila pimpinan pusat memberikan kebijakan sesuai dengan keinginan pimpinan pusat dan tanpa melibatkan pimpinan daerah

²⁸ Saefudin, Udin. Inovasi Pendidikan. Bandung: Alfabeta. 2008

dalam memutuskan sebuah kebijakan, maka terjadilah dua kemungkinan yang pada akhirnya menciptakan ketidak sinergisan dalam melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan. Yang *pertama*, ada kalanya bawahan akan mengikuti seluruh kebijakan yang telah ditetapkan, dan *ke-dua* bawahan justru akan menentang seluruh kebijakan pimpinan pusat bahkan bisa jadi akan muncul konflik kelompok dalam struktur manajemen satu atap tersebut. Kemudian apabila terjadi konflik, maka pimpinan pusat akan kesulitan untuk mengendalikan pola manajemen di daerah, dan daerah tidak dapat mengembangkan kegiatan yang sesuai dengan misi lembaga secara umum dan potensinya. Apabila hal ini dibiarkan berbagai akibat yang tidak diinginkan bisa muncul. Misalnya, kembali pada kebijakan manajemen yang sangat sentralistis yang bersifat instruktif, tetapi sangat dimungkinkan juga daerah membuat kebijakan sendiri yang dianggapnya paling tepat meskipun sebenarnya bersebrangan dengan kebijakan pusat. Kalau hal ini terjadi maka konflik antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah sulit dihindari. Dalam sejarah konflik kepentingan pusat dan daerah memicu terjadinya upaya-upaya pemisahan diri yang tentunya mengancam disintegrasi lembaga. Dengan kata lain, apabila pola manajer dalam manajemen satu atap dalam konteks sentralisasi tidak dilakukan upaya sinkronisasi dan koordinasi dengan baik, tidak mustahil sentralisasi tersebut dapat mengarah pada disintegrasi lembaga. Dalam kondisi demikian diperlukan cara bagaimana agar kebijakan manajemen di daerah dengan pusat ada sinkronisasi dan koordinasi yang baik. Oleh karena itu, maka diperlukan manajemen yang baik dalam lembaga yang satu

atap tersebut. Sehingga seorang manajer harus menfungsikan level manajemen yang ada. Dalam suatu lembaga yang satu atap, tentunya ada pembagian wewenang yang menangani sesuai dengan tugas dan levelnya. Seperti halnya seorang top manajer (manejerial puncak) harus bisa memanfaatkan middle manajer sehingga dapat mengkomunikasikan seluruh kebijakan yang telah ditetapkan oleh top manajer. Setelah terjadi pemanfaatan dan pemfungsian wewenang dengan baik, maka first-line manager akan secara efektif akan menjalankan seluruh kegiatan yang telah direncanakan oleh top manajer. Sehingga proses manajemen dalam lembaga yang satu atap akan selalu saling berkoordinasi dan terkomunikasikan dengan baik dan sinergis, dan pembangunan manajemen akan semakin kuat.

Dan sudah merupakan suatu tuntutan logis bahwa pembanguna akan lebih berhasil dan langgeng apabila inisiatif dan tanggung jawabnya lebih dekat kepada "benefitciaries"²⁹. Mungkin secara berlebihan seorang antropologi seperti Mattulada mempunyai obserfasi sebagai berikut: " *Manajemen pembangunan yang sentralistik dikendalikan oleh kaum profesional, sehingga sulit diharapkan untuk berorientasi kepada rakyat, karena mereka dibayar oleh penguasa kaital. Semuanya itu terjadi karena sejak semula pembangunan memang tidak "dari rakyat", dan akhirnya bikan hanya tidak" untuk rakyat", tetapi juga tidak "oleh rakyat". Keadaan seperti inilah yang menjadi sumber yang amat menekan makna partisipasi rakyat dalam pembangunan. Pmbangunan oleh "orang lain" dan*

²⁹ H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 31

sedang rentang manajemen yang melebar akan membentuk struktur organisasi “flat (datar)” yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit.

Dalam manajemen satu atap / sentralisasi yang paling penting adalah pemusatan kekuatan dan umumnya terjadi pada semua kegiatan yang terencana. Hal itu telah menjadi sesuatu yang biasa dan telah dipelajari oleh ilmuwan sosial. Memang itu mungkin membuktikan proses pembangunan di masa datang dari trend masa lalu atau masa sekarang. Proses sentralisasi dalam organisasi melibatkan konvergensi kekuatan sosial dan oleh sebab itu kontrol pada seluruh kegiatan sosial dalam jumlah sedikit pada elit politik dominant sangat diperlukan. Sentralisasi bisa dan benar-benar terjadi di semua bentuk organisasi. Wujudnya bisa berupa asosiasi, jaringan, komunitas, dan khususnya masyarakat dalam manajemen satu atap. Hal tersebut bisa terjadi dalam organisasi manapun. Kekuatan yang berpusat tersebut dapat dimaknai dengan kekuasaan dalam hirarki organisasi mulai dari yang kuat. Kekuatan elit puncak manajerial tentunya dihasilkan dari pemilihan para anggotanya atau lembaga yang berada dibawahnya. Maka dari itu kekuatan tersebut tidak berlawanan dengan nilai demokrasi. Namun dalam memutuskan masalah menjadi sesuatu yang sama dengan demokrasi. Kekuasaan terpusat menjadi otokrasi saja bila digunakan untuk kepentingan para manajerial puncak tanpa melihat kepentingan organisasi dan lembaga-lembaga yang ada dibawahnya. Sering kali sentralisasi biasanya dihubungkan dengan kekuasaan yang otokratif, dimana atasan tidak percaya akan kemampuan bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Perintah-perintah yang

Kecenderungan kepada pendekatan manajemen yang sentralistik menurut pendapat beberapa ahli berakar pada faktor-faktor sejarah dan budaya kita yang menghambat pengembangan kewiraswataan serta sumber pengembangan kelembagaan dan pengelolaan. Karena pendekatan sentralistik dalam manajemen

Kemudian terjadi biaya administrasi karena akunting baru atau berubah dan sistem kinerja harus dikembangkan guna memberikan manajemen puncak informasi mengenai akibat keputusan bawahan mereka. Bilamana tingkat manajemen yang lebih rendah mempunyai wewenang, manajemen puncak harus mempunyai beberapa alat meninjau penggunaan wewenang tersebut. Sehingga sentralisasi biasanya dihubungkan dengan kekuasaan yang otokratif dimana atasan tidak percaya akan kemampuan bawahannya dalam menyelesaikan masalah. Perintah-perintah yang dikeluarkan top-down dan bawahannya hanya diminta untuk menjalankan tugasnya. Bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengadakan inisiatif mengambil keputusan. Atasan tidak menyerahkan tugas, tanggung jawab, dan wewenang memutuskan kepada bawahannya. Begitulah jika

Dalam aspek penataan kelembagaan daerah yang telah dibahas dalam peraturan pemerintah *No. 41 Tahun 2007 (PP 41/2007)* tentang Organisasi Perangkat Daerah yang menggantikan peraturan sebelumnya (*PP 8/2003*) mengamanatkan beberapa butir perubahan yang harus segera direspon oleh daerah bila tidak menginginkan kesulitan dalam administrasi penganggaran dengan pemerintah pusat. Beberapa butir perubahan tersebut memiliki dimensi standarisasi yang sangat ketat dan lebih mempertimbangkan kuantitas dan kepentingan pemerintah pusat ketimbang prioritas untuk mengefektifkan penyelenggaraan pemerintahan di daerah melalui solusi persoalan-persoalan di daerah. Standarisasi ini sendiri muncul karena beberapa alasan:

- Namun demikian pada praktiknya, PP 41/2007 juga telah menciptakan berbagai kerumitan mengiringi konsekuensi besar yang menyertainya. Berbagai standarisasi yang dirumuskan dalam regulasi ini pada akhirnya cenderung terlihat

Kesalahan besar dari desain penataan kelembagaan di daerah melalui PP 41/2007 adalah karena PP ini lebih melihat persoalan kelembagaan semata-mata sebagai persoalan struktur kelembagaan. Standarisasi yang ketat yang dibuat oleh PP ini tidak mempertimbangkan dimensi lain dari kelembagaan daerah seperti aparatur, sistem tata laksana, dan nilai dasar organisasi. Hal ini terlihat dari esensi kebijakan yang lebih menekankan pada tiga hal:

- Berbagai ketentuan di atas pada gilirannya menimbulkan konsekuensi besar bagi kelembagaan daerah. Kesulitan dan kerumitan dalam persoalan kelembagaan daerah telah melahirkan kebijakan yang hanya merefleksikan kepentingan pusat, namun kurang memperhitungkan kebutuhan dan risiko yang dihadapi oleh daerah ketika harus mematuhi ketentuan tersebut sepenuhnya. Sehubungan dengan hal itu, pilihan alternatif yang mungkin bisa diterapkan di daerah adalah perubahan secara *incremental*. Meskipun cara ini menyebabkan kelembagaan daerah menjadi tidak sepenuhnya sama dengan ketentuan

Perubahan *incremental* ini dilakukan dengan landasan bahwa kebijakan penataan kelembagaan harus dipahami bukan semata-mata mengubah nomenklatur dan struktur kelembagaan daerah, namun juga memperhitungkan dimensi kelembagaan lainnya, mulai dari tata nilai, personal, dan pembangunan sistem sinergi antar instansi pemerintahan pusat. Untuk itu, proses penataan kelembagaan harus diletakkan dalam kerangka proses kebijakan. Dalam kerangka ini lah keterlibatan dan dukungan semua pihak yang berkaitan dengan kebutuhan penataan sangat diperlukan. Dengan demikian, kebijakan menjadi hasil dari proses negosiasi untuk menghasilkan keputusan yang responsif terhadap persoalan yang dihadapi. Oleh karena itu, kebutuhan untuk merancang instrumentasi kebijakan penataan kelembagaan daerah menjadi sebuah keharusan bagi kelembagaan pusat, dan pengawasan terhadap lembaga daerah juga harus semakin diperhatikan.

Tradisi kerja secara sentralisasi yang sarat dengan pendekatan garis komando terasa amat sulit dirubah dengan pendekatan kordinasi atau hubungan professional dan fungsional. Tanpa hubungan komando, pejabat diatasnya terasa kehilangan taring kekuasaan. Pada sisi lain, pejabat dilefel bawah cenderung

- d. Sistem politik berupa sebuah mekanisme kontrol yang dilakukan oleh instrumen politik yang ada, misalnya lembaga legislatif atau gerakan politik organisasi profesi tertentu³¹.

Dilihat dari pendekatan "dari atas kebawah", pengawasan selalu bertanggung jawab menetapkan dan melaksanakan keempat sistem tersebut. Sistem kewenangan secara nyata dimulai oleh pengawas manajerial puncak, meskipun hubungan antar pengawas, manajerial bawah (daerah) dan karyawan seharusnya lebih pada kolegialitas dari pada hubungan kepengawasan dalam makna kontrol. Pada kasus tertentu, sangat mungkin seorang pengawas manajerial puncak dalam suatu lembaga dapat memanifestasikan kewenangannya melalui pendekatan administrasi secara *top-down*. James Lawes (1987) menyatakan perlunya para pengawas membuat aturan untuk kepentingan kerja mereka. Dia mendefinisikan aturan ini dengan target antara lain:

- Menjadi pimpinan yang memiliki visi;
- Memegang peranan sebagai pembangun budaya;
- Menerima aturan dari aktor strategig;
- Mempromosikan kerja tim (team work)

Salah satu kunci keberhasilan manajemen satu atap adalah adanya aplikasi manajemen partisipatif (participatif manajemen) di tingkat lembaga. Organisasi. Inti manajemen partisipatif adalah pelibatan semua komunitas lembaga yang

³¹ Dr. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, PT Bumi Aksara: Jakarta, 2008, hal 188.

Konsep manajemen satu atap menggariskan perlunya pegalihan sebagian besar kewenangan dari atas (manajerial puncak) ke-bawah (daerah), baik langsung ataupun melalui middle manager. Dengan demikian, secara kewenangan akan terjadi restrukturisasi keorganisasian. Para pelaksana manajemen satu atap harus menyadari secara sungguh-sungguh bahwa kunci keefektifan organisasi lembaga adalah pembuatan keputusan. Mereka tidak hanya memiliki kesadaran akan pentingnya untuk membuat keputusan yang besar, tetapi penting pula untuk membangun iklim kerja secara keseluruhan, termasuk kesadaran akan siapa yang berwenang membuat keputusan dan untuk pencapaian tujuan lembaga pusat dan lembaga daerah.

B. PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA

1. Memahami Persaingan / Daya Saing Antar Lembaga

a. Pengertian Persaingan / Daya Saing

Menurut pendapatnya Porter (1994) menyebutkan bahwa istilah daya saing sama dengan *competitiveness* atau *competitive*. Sedangkan istilah keunggulan bersaing sama dengan *competitive advantage*³².

Secara bebas, Tumar Sumihardjo (2008:8) memberikan penjelasan tentang istilah daya saing ini, yaitu: “Kata daya dalam kalimat daya saing bermakna kekuatan, dan kata saing berarti mencapai lebih dari yang lain, atau beda dengan yang lain dari segi mutu, atau memiliki keunggulan tertentu. Artinya daya saing dapat bermakna kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu³³.” Kata unggul tersebut adalah merupakan posisi relatif organisasi terhadap organisasi lainnya, baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu lembaga. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

³² Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik)*, PT Penerbit Alfabeta, Bandung 2008, hal 8

³³ Ibid.

Konsep daya saing merupakan salah satu aspek yang menarik perhatian baik di dunia pendidikan maupun non pendidikan. Demikian halnya dengan daya saing di sebuah lembaga organisasi³⁴.

Untuk mencapai daya saing lembaga pendidikan, setidaknya terdapat tiga faktor yang menjadi *global issues* dan berpengaruh kepada semua organisasi baik besar maupun kecil, organisasi profit dan non profit, maupun perusahaan lokal atau global, termasuk di dalamnya lembaga pendidikan. Ketiga faktor tersebut adalah *Service Quality*, (kualitas pelayanan), *Customer Satisfaction*, (kepuasan pelanggan) dan *Behavioral Intentions*(intensitas).

Di Indonesia, masalah daya saing lembaga sudah menjadi kesadaran bersama bahwa lembaga pendidikan merupakan salah satu pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan suatu bangsa. Lembaga pendidikan tidak hanya dapat menjadi sarana bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia, tetapi proses pengelolaan manajemen juga diharapkan dapat menjadi wahana yang sangat penting untuk mengubah pola pikir masyarakat.

Dengan demikian bahwa suatu organisasi, termasuk sekolah, akan memiliki keunggulan bersaing atau memiliki potensi untuk bersaing apabila dapat menciptakan dan menawarkan nilai pelanggan yang lebih atau kinerjanya lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

³⁴ Dr. H. Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada mutu dan layanan prima*, PT Alfabeta: Bandung, 2008, hal 98

a. **Supra Struktur yaitu: Kepala Daerah/Wakil Kepala Daerah, dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah**

- a. Munculnya satuan pendidikan baru, termasuk lembaga asing yang membuka cabangnya di Indonesia

Daya saing daerah merupakan suatu strategi yang potensial untuk diterapkan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan motivasi dalam pencapaian tujuan lembaga pusat secara umum oleh daerah. Strategi ini tidak dapat berdiri sendiri karena lebih bersifat *supply-side*. Sisi *demand side* kurang diperhatikan karenanya usulan untuk membangun “kerjasama antar daerah” dapat membantu meningkatkan daya saing lembaga pusat secara global. Lembaga daerah dapat menggalang kerjasama dengan lembaga yang lain yang berada dibawah lembaga pusat untuk mengambil manfaat bersama membangun dan menumbuhkan persaingan. Dan dalam konsep manajemen

b. Strategi Meraih Keunggulan Bersaing Dalam Lembaga

```

graph LR
    Resources[Resources] --> SuperiorResources[Superior Resources]
    Resources --> ImperiorResources[Imperior Resources]
    SuperiorResources --> CompetitiveStrategy[Competitive Strategy]
    ImperiorResources --> CooperativeStrategy[Cooperative Strategy]
    CompetitiveStrategy -.-> Advantage1[Advantage]
    CooperativeStrategy -.-> Advantage2[Advantage]
    Advantage1 --> SuperiorCustomerValue[Superior Customer Value]
    Advantage2 --> SuperiorCustomerValue
  
```

The diagram shows a flow from 'Resources' to two parallel paths. The top path goes from 'Resources' to 'Superior Resources', then to 'Competitive Strategy', which leads to 'Advantage' (indicated by a dashed line). The bottom path goes from 'Resources' to 'Imperior Resources', then to 'Cooperative Strategy', which also leads to 'Advantage' (indicated by a dashed line). Both 'Advantage' boxes point to a final box labeled 'Superior Customer Value'.

Berkaitan dengan strategi bersaing (*competitive strategy*), bahwa dalam skenario perancangan dan implementasinya strategi bersaing terdapat dua skenario yang dapat dipilih, yaitu skenario biaya (*cost strategy*) dan skenario manfaat unik (*differentiation strategy*). Substansi *cost strategy* berkaitan

Faktor yang cukup penting untuk dilakukan oleh lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan dan menumbuhkan daya saingnya dalam sebuah lembaga adalah dengan melakukan aliansi strategis. Aliansi strategis kepada dunia usaha sebagai *link and match* pendidikan dengan dunia usaha/industri merupakan salah satu upaya dalam meningkatkan daya saing lembaga pendidikan.

Sedangkan strategi aliansi tersebut dilakukan oleh lembaga pendidikan untuk memperoleh kekuatan dalam masyarakat (pasar), karena dengan strategi aliansi lembaga pendidikan dapat meminimalkan resiko yang berkaitan

Terkait dengan aliansi strategi dengan dunia usaha/industri, ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan agar tercipta kelancaran dan keberhasilan membangun kemitraan antara lembaga pendidikan dengan dunia usaha dan industri, yaitu mencakup :

Dalam prinsip demokratis, pembentukan dan pengembangan jaringan kolaborasi dilakukan secara sistemik dan transparan, sambil menjunjung tinggi nilai budaya kerja pada lembaga mitra dengan tetap mengedepankan pencapaian target pembelajaran bagi peserta didik dan tujuan lembaga secara umum.

Kolaborasi pembelajaran diselenggarakan dengan memberdayakan berbagai komponen masyarakat, khususnya dunia bisnis dan industri, melalui peran serta dalam penyelenggaraan dan pengendalian mutu layanan pendidikan.

Dalam prinsip ini, pola kolaborasi harus dapat memberi manfaat secara proporsional bagi semua pihak yang terkait, terutama bagi peserta didik yang sedang menjalani kegiatan, peserta didik yang akan mengikuti

Dalam konteks penyusunan strategi, ada dua tipe rencana yang harus diperhatikan. *Pertama* rencana konsepsional atau teoritis, sebagai rencana yang ideal atau diharapkan dapat terwujud. *Kedua*, rencana tindakan atau *action plan*, yang lebih mendasarkan kepada faktor lapangan dengan segala perkiraan distorsi yang mungkin terjadi.

- , yang berdasarkan pada kemampuan
sesuai perhitungan di “belakang m
, disebut juga rencana modifikasi
yaitu rencana yang berdasarkan k
hambatan-hambatan terhadap kel
“keajaiban” oleh faktor-faktor operasional
atau disebut juga sebagai rencana d
ini spontan atau bahkan spontan
apabila segala sesuatu yang direncanakan
jadi berantakan oleh satu atau lebih
sangat fatal.³⁵
- rencana sumberdaya (resourcings plan)
berikut dari rencana tindakan, m
rencana alokasi sumber daya
an atas setiap alternative rencana t
manusia dan rencana alokasi sumber
untuk alokasi sumberdaya manusia
empat tahapan, yaitu:
- terapan perusahaan dan bisnis, PT Tugu
- insby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby

2. Rencana penyumberdayaan (resourcings plan)

Sebagai tahap berikut dari rencana tindakan, maka dalam konteks penyusunan strategi, rencana alokasi sumber daya dilakukan untuk mendukung keberhasilan atas setiap alternative rencana tindakan, baik alokasi rencana sumber daya manusia dan rencana alokasi sumber daya infrastruktur.

Rencana tindakan untuk alokasi sumberdaya manusia menurut Amstrong (2003: 282) mencakup empat tahapan, yaitu:

- Perekrutan
- Pelatihan

³⁵ Triton PB, *Manajemen Strategis: terapan perusahaan dan bisnis*, PT Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007, hal 22-23

- Dalam konteks alokasi sumber daya manusia untuk keberhasilan rencana tindakan, Amstrong (2003: 280-281) menyatakan bahwa strategi itu harus dimodifikasi dalam rencana tindakan yang dilandaskan pada hasil aktivitas perencanaan yang terkait meliputi:

1. Peramalan permintaan, yaitu memperkirakan kebutuhan di masa yang akan datang mengenai orang dan kompetensi dengan acuan rencana korporasi dan rencana fungsional serta peramalan tingkat aktivitas di masa yang akan datang.
2. Peramalan persediaan, yaitu memperkirakan ketersediaan orang dengan acuan analisis sumber daya saat ini dan kemungkinan ketersediaan di masa yang akan datang, setelah memperhitungkan pengeluaran. Ramalan ini perlu juga mengaitkan ketersediaan keterampilan dan demografi untuk memperhitungkan pasar tenaga kerja (*market labour*)
3. Kebutuhan peramalan, yaitu menganalisis peramalan permintaan dan persediaan untuk mengenali deficit atau surplus di masa yang akan datang dengan bantuan model yang sesuai.
4. Mempersiapkan rencana untuk mengatasi deficit peramalan melalui promosi internal, pelatihan, atau perekrutan eksternal. Termasuk di dalamnya adalah persiapan rencana untuk mengurangi sumber daya manusia yang sulit dihindari, menghindarkan pemutusan hubungan kerja

3. Manfaat Persaingan Antar Lembaga

Dalam menghadapi sebuah persaingan lembaga pendidikan yang dilihat

Selain kita dapat mempelajari dari sebuah persaingan, maka ada beberapa manfaat lain persaingan tersebut yang juga bisa dipelajari. Manfaat persaingan

a. Menjadi lebih cerdas dalam mencari jalan lain.

- Gunakan kesempatan untuk bersaing ini sebagai guru. Para pesaing telah

Tendensi jika kita sudah terlalu lama di top position pasti ada sesuatu yang

³⁶ Triton PB, *Manajemen Strategis: terapan perusahaan dan bisnis*, PT Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007, hal 24-25

uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dengan membuat kita bekerja lebih keras, berusaha mencapai yang terbaik dan yang terpenting membuat kita focus pada usaha mencapai tujuan akhir.

C. MANAJEMEN SATU ATAP DAN PERSAINGAN ANTAR LEMBAGA

1. Kelemahan Dan Kelebihan Satu Atap (Sentralisasi)

Kelemahan dari sistem sentralisasi adalah di mana seluruh keputusan dan kebijakan di daerah dihasilkan oleh orang-orang yang berada di pemerintah pusat, sehingga waktu yang diperlukan untuk memutuskan sesuatu menjadi lama. Kelebihan sistem ini adalah di mana pemerintah pusat tidak harus pusing-pusing pada permasalahan yang timbul akibat perbedaan pengambilan keputusan, karena seluruh keputusan dan kebijakan dikoordinir seluruhnya oleh pemerintah pusat.

Dalam praktiknya manajemen yang tampak dalam masyarakat kita adalah cenderung kepada sentralisme yang berlebihan dengan berbagai sistem petunjuk, pengarahan, sampai kepada restu-restuan. Praktik semacam ini jelas kurang sesuai dengan kondisi perkembangan masyarakat sekarang yang semakin rasional, semakin kompetitif, sehingga pendekatan manajemen yang transparan sangat diperlukan untuk membuka berbagai kesepakatan untuk maju secara *fair* bagi semua anggota masyarakat³⁷.

Seperti halnya yang terjadi dinegara kita, indonesia sebagai negara berkembang dengan berbagai kesamaan ciri sosial budayanya, juga mengikuti sistem sentralistik yang telah lama dikembangkan pada negara berkembang.

³⁷ Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1. 1996. hal 78.

Untuk lebih jelasnya kita analisis masing-masing aspek itu dengan mengkaji keunggulan dan kelemahan dari sentralisasi tersebut.

- Memperkuat rasa kebangsaan dan meningkatkan kohesi nasional
- Memperkuat wibawa pemerintah nasional.

- Memperlambat proses demokrasi
- Organisasi kuat
- Kurang partisipasi/ pasif, kurang inisiatif
- Cenderung ke arah penyamarataan.

- a. Mudah dicapai konsensus
- b. Sulit diadaptasi pada kebutuhan lingkungan

³⁸ H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008. cet 9, hal 30

- a. Kecenderungan intelektualistik
- b. Belajar abstrak tanpa pengalaman lingkungan
- c. Evaluasi alat standarisasi, dan media legitimasi pusat.

- a. Condong bersifat makro sehingga menyebabkan kesenjangan dalam kebutuhan tenaga terampil
- b. Cenderung meningkatkan tiggal kelas yang mangakibatkan pemborosan.

a. Sulit menjangkau dan mendukung sumber-sumber daya pendidikan dalam masyarakat.

a. Ketenagaan disediakan pusat, sehingga kemungkinan ada kesulitan dalam penyebarannya serta penempatannya. Akhirnya dapat mengakibatkan pemborosan.

[illegible]

- Dan kelemahan sentralisasi secara umum antara lain ialah :**

1. Kemungkinan penurunan kecepatan pengambilan keputusan dan kualitas keputusan. Pengambilan keputusan dengan pendekatan sentralisasi seringkali tidak mempertimbangkan faktor-faktor yang sekiranya berpengaruh terhadap pengambilan keputusan tersebut.
2. Demotivasi dan disinsentif bagi pengembangan unit organisasi. Anggota organisasi sulit mengembangkan potensi dirinya karena tidak ada wahana dan dominasi pimpinan yang terlalu tinggi.
3. Penurunan kecepatan untuk merespon perubahan lingkungan. Organisasi sangat bergantung pada daya respon sekelompok orang saja.
4. Peningkatan kompleksitas pengelolaan. Pengelolaan organisasi akan semakin rumit karena banyaknya masalah pada level unit organisasi yang di bawah.
5. Perspektif luas, tetapi kurang mendalam. Pimpinan organisasi akan mengambil keputusan berdasarkan perspektif organisasi secara keseluruhan tapi tidak atau jarang mempertimbangkan implementasinya akan seperti apa.
6. Tidak akan mengembangkan kapasitas personalia ditingkat bawahan.

2. Manajemen Satu Atap Dalam Pesaingan

Pada dasarnya manajemen satu atap ialah mensentralisasikan (memusatkan) seluruh wewenang terhadap pemerintah pusat, sehingga pemerintah daerah tidak bisa menyalurkan ide-ide dalam mengembangkan sebuah

lembaganya. Tetapi pada perakteknya, dalam mewujudkan tujuan lembaga secara umum, manajemen satu atap bukan berarti mengekang dan mengharuskan seluruh pemerintah daerah atau lembaga yang berada dibawah lembaga pusat untuk selalu melaksanakan seluruh kebijakan dari pemerintah pusat. Jika hal ini terjadi, maka pengurus daerah tidak bisa mengembangkan lembaga yang akan dikelola, dan motivasi bersaing dalam mewujudkan misi dan tujuan lembaga secara umum tidak ada. Padahal idealnya daya saing atau persaingan tersebut harus ada dalam sebuah lembaga pendidikan, dan pemerintah pusat harus bisa menciptakan persaingan didalam lembaga yang berada dibawahnya.

Sharusnya manajmen satu atap ini ialah untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada penduduk dalam menempuh jenjang pendidikan. Oleh karena itu, pengelola lembaga khususnya lembaga pusat (manajerial puncak) yang menerapkan manajemen satu atap ini bisa menumbuhkan persaingan dalam lembaga yang berada dibawahnya. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh pemerintah daerah dan karyawannya dalam melaksanakan kegiatan dari mengembangkan kualitas dari masing-masing lembaga tersebut.

Untuk menumbuhkan persaingan dalam lembaga tersebut, maka pendekatan dari manajerial puncak dalam pengelolaan manajemen satu atap tidak harus selalu sentralistik, melainkan juga sewaktu-waktu melalui pendekatan desentralistik-profesional yang dapat memberikan ruang gerak terhadap pemerintah daerah secara leluasa. Karena keuntungan-keuntungan desentralisasi

Faktor penting lainnya yang menentukan efektifitas persaingan organisasi / lembaga adalah derajat sentralisasi wewenang. Konsep sentralisasi tersebut seperti konsep delegasi. Berhubungan dengan derajat dimana wewenang dipusatkan atau disebarkan, maka delegasi biasanya berhubungan dengan seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada

Faktor penting lainnya yang menentukan efektivitas persaingan organisasi / lembaga adalah derajat sentralisasi wewenang. Konsep sentralisasi tersebut seperti konsep delegasi. Berhubungan dengan derajat dimana wewenang dipusatkan atau disebarkan, maka delegasi biasanya berhubungan dengan seberapa jauh manajer mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada

bawahan yang secara langsung melaporkan kepadanya. Fakt-faktor yang mempengaruhi derajat sentralisasi dalam persaingan suatu lembaga / organisasi, mungkin berbeda dengan berbedanya divisi atau departemen organisasi atau perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Jadi, pendekatan paling lgis yang dapat digunakan rganisasi adalah mengamati segala kemungkinan yang terjadi (cntingincy appoach) dalam dunia persaingan dimasa yang akan datang.

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Sejarah Berdirinya Yayasan Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Sebenarnya, cita-cita KH. Zaini Mun'im dalam menyiarkan agama Islam akan beliau salurkan melalui Departemen Agama (Depag). Namun, niat itu menemui kegagalan, sebab sejak beliau menetap di Karanganyar, beliau mendapat titipan (amanat) Allah berupa dua orang santri yang datang kepada beliau untuk belajar ilmu agama. Kedua orang tersebut bernama Syafi'uddin berasal dari Gondosuli Kotaanyar Probolinggo, dan Saifuddin dari Sidodadi Kecamatan Paiton Probolinggo⁴⁰.

⁴⁰ Dokumentasi.

adalah KH. Wahid Hasyim). Beliau diminta untuk menjadi penasihat jama'ah haji Indonesia. Dan tawaran tersebut beliau terima⁴¹.

Kesediaan beliau tersebut, selain untuk memenuhi tugas juga untuk memenuhi keinginan beliau dulu yang ingin menyebarkan agama Islam ke seluruh pelosok tanah air Indonesia melalui Depag. Hal ini juga sesuai dengan semboyan beliau bahwa; “Hidup saya akan diwaqafkan untuk penyiaran dan meninggikan agama Allah”.

Ketika KH. Zaini Mun'im berada di Mekkah, mendampingi jamaah haji Indonesia sebagai penasehat. Pesantren yang sebelumnya beliau asuh, untuk sementara beliau tinggalkan dan sementara waktu digantikan oleh KH. Sufyan. KH. Sufyan adalah santri yang ditugaskan oleh KH. Hasan Sepuh (Pengasuh PP. Zainul Hasan Genggong, Kraksaan) untuk membantu KH. Zaini Mun'im sambil mengaji kepada beliau.

Sejak itulah KH. Zaini Mun'im mulai dikenal di masyarakat karena keuletan dan keberanian serta ketabahannya. Disamping pembantunya yang bernama KH. Sufyan yang sudah dikenal oleh masyarakat luas karena sering memberi bantuan kepada masyarakat, terutama kemampuan doa-doanya.

Pada saat itu jumlah santri yang sudah menetap di PP. Nurul Jadid sekitar 30 orang di bawah bimbingan KH. Munthaha dan KH. Sufyan. Dengan kharisma yang dimiliki oleh KH. Sufyan, beliau dengan mudah membangun beberapa

⁴¹ Dokumintasi

Sepulangnya KH. Zaini Mun'im dari tanah suci terlihat beberapa gubuk sudah berdiri, maka tergeraklah hati beliau untuk memikirkan masa depan para santri-santrinya. Mulailah KH. Zaini Mun'im bersama santri-santrinya memabat hutan yang ada di sekitarnya sehingga berdirilah sebuah Pesantren yang cukup besar seperti sekarang.

Nama Pesantren, yang sekarang terkenal dengan Nurul Jadid, bermula pada saat KH. Zaini Mun'im didatangi seorang tamu. Putra gurunya (KH. Abd. Majid) bernama KH. Baqir. Beliau mengharap kepada KH. Zaini Mun'im untuk memberi nama Pesantren yang diasuhnya dengan nama "Nurul Jadid" (Cahaya Baru). Namun pada saat itu pula, KH. Zaini Mun'im menerima surat dari Habib Abdullah bin Faqih yang isinya memohon agar Pesantrennya diberi nama "Nurul Hadis".

Habib Abdullah bin Faqih mengharap agar nama Pesantren yang diasuh oleh KH. Zaini Mun'im itu mirip dengan nama Pesantren yang beliau asuh, yaitu PP. Darul Hadits Malang. Habib Abdullah bin Faqih memang mengakui terhadap kealiman KH. Zaini Mun'im terutama dalam bidang tafsir. Sehingga

Sementara dalam bidang lembaga pendidikan, diterapkan sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram dengan baik sehingga akan menghasilkan out put yang kompeten dalam berbagai bidang dan bisa mengabdikan dirinya, baik bagi agama dan atau tanah air. Sehingga Di periode awal ini pula sudah mulai berdiri beberapa lembaga pendidikan formal yang berada dibawah Yayasan Nurul Jadid. Di antara beberapa lembaga pendidikan tersebut, antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA). MIA didirikan bersama-sama masyarakat pada tahun 1950. Saat itu, MIA yang terletak di luar Pesantren itu menggunakan sistem sebagaimana yang diterapkan di sekolah-sekolah umum.

Dalam rangka menerapkan sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram itu pula, dirintis berdirinya sebuah lembaga yang waktu itu diberi

⁴³ Dokumentasi

Dalam perjalanan berikutnya Madrasah Mu'allimin, pada tahun tahun 1969, berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (MTs). Dan selang tiga tahun kemudian, status MTs ini dinegerikan. Selain lembaga yang berafiliasi ke Depag berdiri Sekolah Dasar Islam (SDI) pada tahun 1974. Lembaga ini, mulanya untuk menampung aspirasi masyarakat yang enggan menyekolahkan putra-putrinya ke dalam lembaga pendidikan Nurul Jadid yang lokasinya berada di dalam Pesantren. Dua tahun kemudian, SDI menempati lokasi baru dan namanya berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyyah Nurul Mun'im (MINM) yang sekaligus merupakan lembaga pendidikan formal tingkat dasar.

Pada periode ini, ditata sebuah formulasi atas sebuah khazanah intelektual yang mumpuni. Kenyataan yang paling nampak adalah kualifikasi keahlian masing-masing, dan bahkan ada yang menjadi standar budaya kaum santri. Sehingga para santri dalam benak hatinya selalu memiliki beban untuk senantiasa *tafaqquh fi al-din*, mendalami ilmu agama yang nantinya akan ditunggu hasilnya oleh umat. Hal penting yang perlu digaris bawahi adalah bahwa pada periode kedua ini, *instink* manajerial telah mampu mengadaptasi

Di sektor pendidikan, santri terus diupayakan untuk *tafaqquh fi al din*. Dalam bidang keilmuan santri terus ditempa untuk menguasai khazanah keilmuan klasik yang tertuang dalam kitab kuning. Utamanya mereka yang duduk dijenjang MI, MTs dan MA. Sedangkan bagi mereka yang duduk di bangku SLTP dan SMU diarahkan untuk menguasai ilmu pengetahuan khususnya MAFIKIB. Namun bukan berarti mereka tidak menguasai bidang keagamaan. Itu karena pendalaman keagamaan digalakkan di asrama santri. Jadi, pola pendidikan dan pembinaan pada periode pendidikan dan pembinaan dilakukan secara integral. Sehingga terjadi sebuah proses yang saling mendukung antara program di sekolah dan kegiatan di asrama.

Meski kesibukannya di luar pesantren sangat padat, KH A Wahid Zaini (pengasuh ketiga) tetap bisa mengurus pesantren dengan baik. Pada masa beliau PP Nurul Jadid mengalami perkembangan yang sangat pesat. Baik mengenai jumlah santri maupun pelayanan dan pengembangan kemasyarakatan. Tokoh pesantren yang punya pemikiran modern ini tak hanya mendidik para santrinya agar mampu memahami ilmu-ilmu agama dan teknologi. Lebih dari itu pada masa kepemimpinannya, KH A Wahid Zaini

mendorong memajukan dan kemandirian masyarakat sekitar pesantren lewat pendidikan, ekonomi dan kesehatan.

Di periode ini kemudian dilakukan pembenahan oleh pengasuh ke-tiga KH A Wahid Zaini, khususnya dalam bidang pendidikan, mulai dari TK (Taman Kanak-Kanak) hingga pendidikan tinggi. Pembenahan itu antara lain dilakukan pada TK Nurul Muni'm pada tahun 1989 dengan menjalin kerjasama antara PKBI (perkumpulan keluarga berencana indonesia) dan Pesantren Nurul Jadid. TK Nurul Mun'im kemudian berubah menjadi TK. Bina Anaprassa.

Satu tahun kemudian beberapa lembaga pendidikan yang sebelumnya hanya memiliki status terdaftar dan diakui diusahakan menjadi disamakan. Dengan peningkatan status ini, lembaga pendidikan tersebut sejajar dengan lembaga pendidikan negeri. Beberapa lembaga tersebut adalah SMUNJ yang disamakan pada tahun 1990, SMPNJ yang disamakan pada tahun 1991, dan MTsNJ serta MANJ yang disamakan pada tahun yang sama yaitu 1997.

Pada tahun 1992, di Pesantren Nurul Jadid juga telah dirintis berdirinya Madrasah Aliyah Program Keagamaan (MAPK). Hal ini ditujukan untuk meningkatkan kemampuan anak didik memahami kitab klasik dan juga mampu berbahasa asing (arab dan inggris). Selanjutnya pada tahun 1995, berdasarkan kurikulum baru, lembaga pendidikan MAPK ini berubah nama menjadi MAK.

Sementara itu, upaya-upaya pengembangan juga terjadi pada jenjang pendidikan tinggi. Seperti perubahan status dari PTID menjadi Institut Agama Islam Nurul Jadid (1986). Perubahan itu karena bertambahnya konsentrasi keilmuan di tubuh PTID menjadi tiga fakultas. Yaitu Fakultas Dakwah, Tarbiyah dan Syari'ah dengan dua jurusan pada masing-masing fakultas. Kemudian pada tahun 1999 masing-masing fakultas tersebut lolos akreditasi Badan Akreditasi Nasional (BAN).

Selain itu di bidang teknologi komputer juga dilakukan berbagai pengembangan. Untuk menjawab tantangan dalam bidang *information technology* (IT), pada tahun 1999 didirikan STT (Sekolah Tinggi Teknologi) Nurul Jadid yang semula hanya berupa kursus komputer. Kursus tersebut kemudian berkembang menjadi program Diploma I yang kemudian dikembangkan menjadi AKOMI (Akademi Komputer Manajemen Informatika). Yang pada akhirnya lembaga itu berkembang menjadi salah satu lembaga pencetak lulusan yang hingga saat ini telah tersebar hampir di seluruh lembaga pendidikan berbasis IT di Probolinggo⁴⁴.

Pesantren juga menggalakkan pengembangan bahasa asing. perkembangan ini terlihat dengan berdirinya LPBA (lembaga pengembangan bahasa asing) yang menjadi cikal bakal pendidikan D1 bahasa inggris. LPBA diharapkan dapat menghidupkan *ghirah* berbahasa asing di masing-masing gang (sebuah

⁴⁴ Dokumentasi

- b. Menghantarkan santri untuk berwawasan sesuai dengan jenjang pendidikan
- c. Membekali santri untuk berakhlak al-karimah sesuai dengan budaya Pesantren
- d. Membekali santri untuk mempunyai keterampilan sesuai dengan potensinya⁵⁰.

B. PENYAJIAN DATA

Manajemen satu atap (centralisasi) mungkin sudah tidak asing lagi didengar oleh kita, karena manajemen satu atap (centralisasi) ini adalah merupakan sesuatu yang sudah lama digunakan oleh lembaga-lembaga pendidikan. namun belakangan ini pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) sudah hampir terkikis dengan adanya desentralisasi dan otonomi daerah yang menyatakan bahwa Pelaksanaan sentralisasi adalah bagian dari manajemen satu atap di masa orde baru. Itu sebabnya, Peneliti mencoba untuk mencari Pelaksanaan terapan manajemen satu atap yang masih dilakukan oleh lembaga pendidikan.

Hasilnya, kami – peneliti – menemukan lembaga yayasan yang cukup terkenal dengan Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) yang unik ini. Lembaga yang sudah lama berdiri, namun tetap mempunyai ciri khas dalam Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) yang sudah lama berkembang dan banyak menimbulkan perbedaan dalam menerapkan manajemen satu atap

⁵⁰ Buku *"Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid"*, PT : Humas Koordinator, hal 46 - 47, 2010

c. Pengangkatan Kepala Sekolah

Sedangkan yang didesentralisasika atau yang di otonomikan terkait dengan manajemennya secara universal diantaranya ialah sebagai berikut :

Mengenai peletakan gedung dan pembangunan gedung, semuanya diserahkan secara sepenuhnya kepada lembaga masing-masing. Lembaga pusat hanya mengontrol dan kemudian lembaga formal sendiri yang menentukan tempat yang strategis untuk pembangunan dan penempatan gedung lembaga tersebut.

⁵⁶ Team Penyusun : Koordinatorat.

Dari penjelasan diatas, maka bisa disimpulkan bahwa dilingkungan yayasan nurul jadi, semua lembaga pendidikan formal diberi kebebasan untuk mengembangk lembaga nya melalui ide-ide yang kreatif dari masing-masing lembaga. Sehingga tujuan lembaga pendidikan secara umum yaitu Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid tercapai sesuai dengan yang diinginkan.

1. Melaksanakan Workshop Membedah Pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid. Kegiatan Ini dilaksanakan pada hari sabtu tanggal 24 Oktober 2009, dengan tujuan :

⁵⁷ Team Penyusun : Koordinatorat.

- a. Mengevaluasi efektivitas keseluruhan kegiatan pendidikan, baik formal maupun non formal dalam sistem pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid.
 - b. Menghimpun masukan dari semua pihak untuk mengatasi problem pendidikan dalam rangka upaya meningkatkan kualitas pendidikan di Pondok Pesantren Nurul Jadid.
 - c. Merumuskan arah baru pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid.
2. Menyusun peraturan tentang pengangkatan dan pemberhentian tenaga kependidikan dan pendidik di lingkungan Yayasan Nurul Jadid Paiton Probolinggo yang disahkan oleh Ketua Yayasan Nurul Jadid, dan mensosialisasikannya kepada semua elemen lembaga pendidikan formal secara bertahap. Saat ini Depertemen / Biro Pendidikan baru mensosialisasikannya kepada beberapa lembaga formal diantaranya adalah:
- a. SMA Nurul Jadid pada hari Kamis tanggal 15 April 2010
 - b. MTs Nurul Jadid pada tanggal 04 Mei 2010
3. Jaring Aspirasi Guru di Lembaga
- Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka mencari permasalahan yang ada di lembaga pendidikan formal untuk dipecahkan dan dicarikan solusinya secara bersama-sama dan kekeluargaan. Saat ini telah melaksanakannya di SMA Nurul jadid pada hari kamis tanggal 15 April 2010.

2. Persaingan Dan Daya Saing Antar Lembaga Di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid

⁵⁹ Buku *"Informasi Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo 2009/2010"*, PT : Humas Koordinator, hal 18 , 2010

a. Bidang Pengembangan Live Skill (Intlektual)

Tingak Pendidikan Anak-Anak :

1. Mengadakan lomba pildacil dan cerdas cermat se-Jawa Timur

1. Mengadakan Lomba Gambar untuk TK dan RA

MI Nurul Mun'im

SDN Nurul Jadid

1. Mengadakan lomba Matematika Tingkat Dasar se-Kabupaten.

MTs Nurul Jadid :

1. Mendelegasikan guru matematika untuk mengikuti Diklat Nasional Guru Matematika.

1. Mengadakan Peduli Palestina untuk membantu rakyat palestina setelah dibantai oleh tentara isra'iel.

1. Mengadakan Donor Darah untuk disumbangkan kepada masyarakat yang membutuhkan melalui puskesmas yang kerja sama dengan PMR.

IAI Nurul Jadid :

1. Mengadakan praktek sholat istisqo' dengan masyarakat guna untuk meningkatkan hubungan masyarakat dengan mahasiswa yang baik.

2. Mengadakan praktek bercocok tanam yang baik dengan masyarakat untuk memberikan metode bertani yang baik dan meningkatkan hubungan emosional antara masyarakat dengan mahasiswa.

a. Bidang Pengembangan Ubudiyah (Spritual)

Dalam pengembangan keagamaan / ubudiyah yang pernah dilaksanakan pada priode 2009-2010 ini meliputi :

Tingak Pendidikan Anak-Anak :

TB Anak Shaleh

1. Melaksanakan sholat dhuha berjama'ah setiap hari.

2. Membaca al-Qur'an tiap hari jum'at untuk melatih anak selalu dekat dan mengamalkan al-qur'an.

TK Bina Anaprasa

1. Melaksanakan sholat dhuha berjama'ah setiap hari.
2. Membaca sholawat setiap hari selasa sore untuk meningkatkan rasa kecintaannya kepada Nabi Muhammad.

Tingak Sekolah Dasar :

MI Nurul Mun'im :

1. Memperingati maulid Nabi Muhammad SAW dengan menghadirkan penceramah KH. Syabaweh pada tanggal 30 Maret 2010.

SDN Nurul Jadid

1. Memperingati Hari Isro' Mi'raj Nabi Muhammad SAW dengan menghadirkan penceramah KH. Romzi Al-Amiri Mannan.

Tingkat Sekolah Menengah Bawah :

MTs Nurul Jadid :

1. Melaksanakan istighasah akbar setiap hari jum'at untuk meningkatkan ketaqwaan kepada Allah.

SMP Nurul Jadid :

1. Melaksanakan Tahlil bersama untuk memohon ampunan dan mengenang para pendahulu kita.

Tingkat Sekolah Menengah Bawah :

MTs Nurul Jadid :

1. Mengadakan bedah a'malul yaum karangan KH. Zaini Mun'im pendiri pesantren Nurul Jadid.

MA Nurul Jadid :

1. Mengadakan istghosah bersama dan do'a bersama pada waktu kelas III melaksanakan ujian nasional untuk memohon agar diluluskan.

1. Mengadakan sholat hajad bersama diasrama SMA Nurul Jadid.

1. Mengadakan khatmil qur'an setiap satu bulan sekali.

IAI Nurul Jadid :

1. Mengadakan istighasah akabar yang diisi dengan mauidlah hasanah bersama masyarakat Karang Anyar Paiton Probolinggi.

STT Nurul Jadid :

1. Merayakan maulid Nabi Muhammad Saw dengan masyarakat Karang Anyar Paiton dengan mendatangkan Muballigh.

b. Bidang Pengembangan Keterampilan, Bakat, Dan Minat

Dalam pengembangan keterampilan, bakat, dan minat yang pernah dilaksanakan pada priode 2009-2010 ini meliputi :

Tingak Pendidikan Anak-Anak :

TB Anak Shaleh :

1. Parenting School se-Jawa Timur
2. Talk Show Konsultasi Ibu dan Anak

TK Bina Anaprasa :

1. Pengadaan alat permainan edukatif luar sebanyak 8 buah
2. Mengadakan lomba model busana muslim.

Tingak Sekolah Dasar :

MI Nurul Mun'im :

1. Melaksanakan kegiatan penghijauan
2. Melaksanakan Perkemahan Kamis-Jum'at (Perkajum) oleh Pembina dan anggota Pramuka pada tanggal 10 Juli 2010.
3. Mengadakan Lomba Gambar untuk TK dan RA sebagai promosi agar nantinya melanjutkan studi ke MI Nurul Mun'im. Lomba ini dilaksanakan pada tanggal 1 Juli 2010.

dan XI IPA Regular. Kegiatan ini mendatangkan Pimpinan Kebun The untuk memberi materi dan praktik langsung.

3. Observasi studi lapangan dengan harapan siswa dapat mengaplikasikan pengetahuan biologi yang diikuti oleh siswa kelas X dan XI IPA RMBI. Kegiatan ini mendatangkan petugas Kebun Raya Purwodadi.

SMA Nurul Jadid :

1. Melaksanakan Workshop Bimtek KTSP-PBKL dengan tujuan mengintegrasikan keunggulan lokal ke dalam silabus pelajaran.
2. Melaksanakan Workshop TIK sebagai usaha untuk mengembangkan profesionalisme guru dalam pemanfaatan TIK pada tanggal 9 Pebruari 2010.
3. Mendelegasikan guru untuk mengikuti Workshop PSB yang diselenggarakan oleh Direktorat Jakarta pada tanggal 17 Mei 2010, yang juga bertujuan menyeleksi calon PJ pelaksana PSB di 132 SMA Model.

SMK Nurul Jadid :

- 1. Melaksanakan Workshop Keuangan.**

- itu, diperlukan pembangunan Gedung MTs Negeri yang berlokasi di selatan MI Nurul Mun'im.
- h. Pembangunan gedung SMA Nurul Jadid puteri di Mangga Raya karena bertambahnya peserta didik SMANJ, maka diperlukan penambahan gedung untuk memenuhi kebutuhan ruang belajar yang ideal. Saat ini proses pembangunan sedang berjalan.
 - i. Pembangunan ruang kantor SMK Nurul Jadid untuk memfasilitasi dan melayani kebutuhan siswa, maka diperlukan adanya kantor sekolah yang representatif. Saat ini pembangunan sedang berjalan, dan ditargetkan rampung pada akhir Juli 2010. dengan biaya sebesar Rp 100.000.000.
 - j. Pembangunan Ruang Kegiatan Belajar SMKNJ pada lantai II sejumlah 3 lokal, dengan menghabiskan biaya Rp 250.000.000. Kemudian juga pada lantai III, melakukan pembangunan Ruang Kegiatan Belajar sebanyak 3 lokal, dengan menghabiskan biaya Rp 250.000.000.
 - k. Pembenahan ruang kuliah IAI Nurul Jadid sebanyak 8 lokal dengan mengeluarkan biaya sebesar Rp 25.750.000.
 - l. Pembangunan kantor STT Nurul Jadid dan ruang kuliah sejumlah 5 lokal dengan menghabiskan biaya sebesar Rp 800.000.000.
 - m. Pembangunan Gedung STIKes Nurul Jadid karena terus bertambahnya mahasiswa STIKes NJ, maka dirasa perlu membangaun sarana gedung yang representatif. Adapun pembangunan yang dilakukan masih dalam proses penyempurnaan.

- n. Membuka praktik akupuntur oleh STIKes Nurul Jadid⁶².

Dari semua program yayasan ini menunjukkan bahwa lembaga yang berada dibawah yayasan pondok pesantren nurul jadid dalam satu atap lembaga pusat yaitu yayasan. Semua rencana pembangunan yang menentukan adalah yayasan, dan kemudian peran lembaga formal ialah melaksanakan rencana yang telah ditetapkan oleh yayasan, akan tetapi lembaga pendidikan formal juga merencanakan program kerjanya yang tidak bersamaan dengan lembaga pusat.

Kaitannya dengan persaingan antar lembaga, yayasan pondok pesantren Nurul Jadid memberikan kebebasan bersaing dalam kegiatan yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan perkembangan lembaga pendidikan secara umum. Oleh sebab itu, masing-masing lembaga pendidikan juga diberikan keleluasaan untuk merencanakan program kerjanya dan untuk melakukan pengembangan. Berikut adalah informasi kegiatan pengembangan pada masing-masing lembaga pendidikan dan kegiatan ini yang dapat menumbuhkan persaingan antar lembaga, diantaranya ialah :

TB Anak Shaleh

Selama periode ini, fokus pengembangan TB Anak Shaleh diarahkan pada peningkatan mutu guru dan orang tua peserta didik dalam

⁶² Buku *"Informasi Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo 2009/2010 (Progress Report 2009-2010)"*, PT : Humas Koordinatorat, hal 13-16 , 2010

b. Parenting School se-Jawa Timur

c. **Talk Show Konsultasi Ibu dan Anak**

TK Bina Anaprasa

- Pengadaan alat permainan edukatif luar sebanyak 8 buah
- Pengadaan TV dan VCD untuk pembelajaran melalui audiovisual
- Pengadaan 5 buah salon pengeras suara beserta mesinnya untuk soundsystem.

Kegiatan yang dilaksanakan selama periode ini adalah sebagai berikut:

- MTs Nurul Jadid

- a. Mendelegasikan guru matematika untuk mengikuti Diklat Nasional Guru Matematika.
- b. Mengikuti Pembinaan Kompetensi Guru MIPA pada tanggal 2-3 Januari 2010.

- SMP Nurul Jadid**

- a. Mengadakan pembinaan kompetensi guru MIPA dan siswa dengan mendatangkan Tim UNIBRAW Malang pada Nopember-Desember 2009.
- b. Melaksanakan Workshop penyusunan soal dan analisis penilaian untuk dewan guru SMP NJ dengan mendatangkan Tim Pengawas Kabupaten pada tanggal 29 Mei 2010.

- a. Mendelegasikan guru matematika untuk mengikuti Diklat Guru Matematika di Depag Kanwil.
- b. Observasi studi lapangan dengan harapan siswa dapat mengaplikasikan pengetahuan biologi yang diikuti oleh siswa kelas X dan XI IPA Regular. Kegiatan ini mendatangkan Pimpinan Kebun The untuk memberi materi dan praktik langsung.
- c. Observasi studi lapangan dengan harapan siswa dapat mengaplikasikan pengetahuan biologi yang diikuti oleh siswa kelas X

Sebagai upaya “Revitalisasi Sistem Keuangan Pesantren Menuju Sistem Akutansi”, yang diikuti oleh seluruh bendahara di lembaga formal Pondok Pesantren Nurul Jadid. Kegiatan ini dilaksanakan pada tanggal 28 Desember 2009.

Selama periode ini, program pengembangan yang telah dilaksanakan ialah sebagai berikut:

- a. Mengadakan Gebyar Teknologi dan Bahasa (G-TEB) dan lomba teknologi yang diikuti oleh siswa SLTA se-Jawa Timur dengan mendatangkan pemateri dari Jogja-Free pada tanggal 24 April 2010.
- b. Melaksanakan Seminar PKD-IT se-Jawa Timur yang diikuti oleh mahasiswa se-Jawa Timur. Kegiatan ini mengangkat peran kader eksak IT sebagai kekuatan kader nasional dengan mendatangkan pemateri Dr. Agus Zainal Arifin, M.Kom (PCI Nahdlatul Ulama Jepang) pada tanggal 25 Mei 2010⁶³.

Kemudian dari kegiatan ini masing-masing lembaga saling bersaing untuk mendapatkan hasil yang baik dan berkualitas, sehingga yayasan sebagai lembaga pusat terus meningkatkan kegiatan-kegiatan yang bernilai positif guna untuk membangkitkan dan meningkatkan daya saing antar lembaga

⁶³ Buku “*Informasi Perkembangan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo 2009/2010 (Progress Report 2009-2010)*”, PT : Humas Koordinator, hal 19 - 22 , 2010

Kaitannya dengan peningkatan mutu, relevansi dan daya saing antar lembaga yang berada dibawah satu atap yayasan, maka yayasan punya tujuan tertentu. Di antaranya ialah :

- a. Untuk pembangunan nasional dengan sasaran pembangunan yang meliputi berbagai bidang kehidupan akan semakin berkembang dengan cepat dan kompleks dan ini akan memerlukan SDM yang berkualitas. Sebagai bagian dari lembaga pendidikan tinggi, lembaga-lembaga formal harus dapat memberikan respons yang tepat terhadap tantangan tersebut, terutama dalam pemenuhan kebutuhan SDM yang berkualitas untuk mendukung bidang pendidikan sebagai bagian sasaran pembangunan nasional.
- b. Untuk mempersiapkan out put yang bisa di andalkan dala menghadapi era globalisasi yang telah menimbulkan persaingan global di segala bidang. Baik sosial, ekonomi, politik, pertahanan, keamanan dan kebudayaan. Dalam persaingan global dituntut untuk meningkatkan kesiapan di segala bidang, termasuk dalam menghadapi persaingan IPTEK.
- c. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam informasi yang berkembang yang memerlukan dan menghasilkan informasi di era

lulusan profesional yang cerdas beriman dan bertaqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berjiwa diri Indonesia.

- h. Untuk mempersiapkan pengabdian kepada masyarakat yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan untuk berpartisipasi dalam membelajarkan masyarakat merupakan salah satu kunci dalam meningkatkan citra lembaga secara umum⁶⁴.

C. ANALISIS DATA

Analisis data ini - para pembaca - akan diajak mendiskusikan apa yang disebutkan dalam teori. Kemudian akan di-*combain* terhadap temuan dilapangan. Realitasnya mengatakan bahwa teori yang baik secara implicit akan mengimplikasikan catatan tindakan yang baik pula. Oleh sebab itulah, untuk memberikan kategoriisasi terhadap hasil penelitian di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo. Maka, penulis mencoba untuk menganalisa content temuan menggunakan pisau analisa teori.

Sesuai dengan rumusan masalah yang melandasi penelitian ini, maka kategoriisanya tetap terbagi menjadi tiga kategori. Pasalnya, ini dilakukan untuk memberikan sebuah konsistensi bahwa penelitian mempunyai masalah yang focus. Adapaun tiga kategori tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Manajemen Satu Atap (Centralisasi)

Dalam konstruksi teoritiknya, disebutkan bahwa manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh

⁶⁴ Progress Report 2010

lembaga formal yang berada dibawah naungan yayasan sesuai dengan gaya atau model kepemimpinan ketua yayasan.

Terakhir dari proses manajemen satu atap (centralisasi) adalah dalam aspek hambatan-hambatan yang biasanya dilaksanakan oleh lembaga / yayasan. Teorinya menyebutkan bahwa lembaga pendidikan akan memiliki hambatan yang sangat banyak. Salah satunya, adalah sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan yang diinginkan, masih adanya proses menunggu dari lembaga pendidikan formal, dan lain sebagainya. Oleh sebab itulah dibutuhkan kejelian dan kepekaan dari pimpinan pusat benar-benar melibatkan secara aktif bagi lembaga-lembaga formal memberikan ide yang baik dalam meningkatkan kualitas lembaga pendidikan secara umum.

Jadi, kalau boleh di bingkai (*frame*) dalam sebuah table, maka antara temuan dan teoritik akan mejadi table sebagai berikut :

<p>Pelaksanaan Manajemen Satu Atap</p> <p>(Centralisasi)</p>	<p>Pelaksanaan Manajemen Satu Atap</p> <p>(Centralisasi) Di Yayasan Nurul Jadid</p>
--	---

pengajaran lembaga masing-masing, sehingga masyarakat sebagai konsumen pendidikan memilih lembaga yang sesuai dengan keinginannya.

Secara teoritis, persaingan / daya saing adalah kekuatan untuk berusaha menjadi unggul dalam hal tertentu yang dilakukan seseorang, kelompok atau institusi tertentu. Kata unggul tersebut adalah merupakan posisi relatif organisasi (anggaplah lembaga pendidikan formal) terhadap organisasi (lembaga pendidikan formal) lainnya. Baik terhadap satu organisasi, sebagian organisasi atau keseluruhan organisasi dalam suatu lembaga. Dalam perspektif pasar, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan nilai pelanggan (*customer value*). Sedangkan dalam perspektif organisasi, posisi relatif tersebut pada umumnya berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih baik atau lebih tinggi.

Persingan atau daya saing yang terjadi di Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid adalah bukti dimana faktor internal lembaga pendidikan formal masing-masing sangat mempengaruhi pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan pusat yaitu yayasan. Oleh sebab itu, dalam menerapkan Pelaksanaan manajemen satu ata semua lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan yayasan harus benar-benar difungsikan. Bukan utuk dilimaphi tugas dan diperintah melaksanakan saja, melainkan diharapkan juga sumbangan ide kreatif dari masing-masing lembaga agar pendidikan secara umum dapat berkembang dengan sempurna sesuai dengan yang diinginkan. Intinya, secara teoritik dan temuan di lapangan menunjukkan bahwa out put dari peserta didik tergantung dari pengelola pendidikannya, jika semua lembaga saling kerja sama dan menjadikan

Problematika tentang kesulitan dalam menumbuhkan persaingan antar lembaga ini hampir tidak ada dalam Pelaksanaannya, karena strategi dalam mengelola kegiatan yang lebih berkompeten dalam menumbuhkan persaingan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, sehingga peluang untuk bersaing dalam beberapa bidang itu dapat terlaksana seperti yang diinginkan. Ketika persaingan itu diatur dengan strategi yang amat bagus, maka akan menghasilkan karyawan, pendidik, dan peserta didik yang berkualitas di bidang tertentu.

3. Pelaksanaan Manajemen SatuAtap (Centralisasi) Dalam Mengembangkan Persaingan Antar Lembaga

Pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas, memberikan gambaran pada kita untuk memberi solusi terhadap permasalahan yang dihadapi oleh lembaga pendidikan yang menerapkan Pelaksanaan manajemen satau atap (centralisasi) dalam meningkatkan persaingan antar lembaga. Karena manajemen satu atap yang baik ialah manajemen yang

pengelola pusatnya (manajerial puncak) memberikan kebebasan kepada lembaga-lembaga yang ada dibawahnya sehingga bawahan bisa bergerak bebas dalam menyalurkan aspirasinya dalam mengembangkan lembaga pendidikan secara umum.

Kemudian pertanyaan selanjutnya adalah bagaimanakah kalau saja manajemen satu atap (centralisasi) dalam meningkatkan persaingan antar lembaga tidak bisa berjalan dengan optimal, karena pada idealnya manajemen satu atap seluruhnya harus tersentralisasikan. Inilah yang menjadi subject dalam skripsi ini, dan kami menelitinya ditempat yang memberlakukan hal tersebut tanpa ada kendala dalam menerapkan manajemen satu atap (centralisasi), karena lembaga tersebut bisa memanfaatkan dua pendekatan. Ada kalanya manajemen satu atap itu menggunakan pendekatan yang sentralistik secara penuh, dan ada kalanya menggunakan pendekatan desentralistik / otonomi yaitu dimana pimpinan pusat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada pimpinan daerah yang dimaksud disini lembaga-lembaga pendidikan formal yang ada dibawah naungan yayasan selaku lembaga pendidikan pusat.

Secara teoritik manajemen satu atap ialah mensekstralisasikan (memusatkan) seluruh wewenang terhadap pemerintah pusat, sehingga pemerintah daerah tidak bisa menyalurkan ide-ide dalam mengembangkan sebuah lembaganya. Tetapi pada prakteknya, dalam mewujudkan tujuan lembaga secara umum, manajemen satu atap bukan berarti mengekang dan mengharuskan seluruh pemerintah daerah atau lembaga yang berada dibawah lembaga pusat untuk selalu

melaksanakan seluruh kebijakan dari pemerintah pusat. Jika hal ini terjadi, maka pengurus daerah tidak bisa mengembangkan lembaga yang akan dikelola, dan motivasi bersaing dalam mewujudkan misi dan tujuan lembaga secara umum tidak akan tercapai.

Sehingga bagi Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid, hal tersebut merupakan awal dari pembunuhan karakter yang dibentuk oleh pengurus pusat sehingga daerah / bawahan akan menjadi kerdil. Keberhasilan dan kreatifitas dari manajerial puncak disini sangat berperan sekali untuk merubah pola manajemen satu atap (centralisasi) yang sangat sentralistik. Padahal seharusnya manajemen satu atap ini ialah untuk memberikan kemudahan pelayanan kepada penduduk masyarakat dalam menempuh jenjang pendidikan. Oleh karena itu, pengelola lembaga khususnya lembaga pusat (manajerial puncak) yang menerapkan manajemen satu atap ini bisa menumbuhkan persaingan dalam lembaga yang berada dibawahnya. Sehingga dengan adanya persaingan tersebut, akan memotivasi seluruh pemerintah daerah dan karyawannya dalam melaksanakan kegiatan dari mengembangkan kualitas dari masing-masing lembaga.

PENUTUP

1. Manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan yang dilakukan sepenuhnya oleh puncak manajerial dengan menfungsikan kepala-kepala sekolah yang berada dibawahnya selaku pengelola dalam lembaga pendidikan formal yang mensentralisasika seluruh kebijakannya kepada puncak manajerial. Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid merupakan suatu lembaga yang sudah menerapkan pelaksanaan manajemen satu atap (centralisasi) dengan baik dan berbeda dengan lembaga-lembaga lain yang notabeninya menggunakan pendekatan sentralistik secara penuh. Perbedaan model manajemen satu atap di yayasan pondok pesantren nurul jadid ditunjukkan dengan adanya kebijakan yang ditetapkan oleh yayasan selaku puncak manajerial yang berupa kebebasan dan otonomi terhadap lembaga-lembaga formal yang berada dibawah naungan yayasan sesuai dengan gaya atau model kepemimpinan ketua yayasan.
2. Persaingan yang terjadi dilembaga-lembaga formal dilingkungan Yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid semata-mata hanya untuk meningkatkan motivasi tenaga kerja karyawan, pendidik, dan peserta didik itu sendiri. Seperti halnya persaingan yang sangat nampak dalam hal pengembangan kualitas lembaga dan rekrutmen calon siswa baru, semua lembaga pendidikan formal berlomba-lomba untuk bekerja dengan giat demi meningkatkan

3. Sebagaimana yang telah dijelaskan diatas bahwa pelaksanaan manajemen satu atap adalah proses pengelolaan dan pengaturan manajemen yang dilakukan oleh puncak manajerial (pimpinan tertinggi) untuk mensentralisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan dalam suatu lembaga yang membawahi berbagai lembaga-lembaga yang terkait didalamnya atas koordinasi satu pemimpin dan yang diikuti oleh bawahannya. Oleh karena itu yayasan Pondok Pesantren Nurul Jadid mengatur sebagian yang berhubungan langsung dengan manajemen lembaga formal, walaupun yang terjadi dilingkungan yayasan nurul jadid sebenarnya ada dua pendekatan dalam mengimplementasikan manajemen satu atap, yaitu pendekatan sentralisasi dan desentralisasi / otonomi.

B. Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis akan memberikan saran yang akan menjadi masukan dan pertimbangan untuk perbaikan lembaga pendidikan khususnya Yayasan di masa yang akan datang. Antara lain :

1. Ketua Yayasan sebagai puncak manajerial merupakan orang yang mempunyai kekuasaan untuk mengadakan perbaikan dan inovasi di lingkungan yayasan khususnya di masing-masing lembaga. Oleh Karena itu hendaknya dalam meningkatkan mutu lembaga dan kemampuan siswa melalui peningkatan profesionalisme tenaga pendidik (guru) terlebih dahulu, sebab guru merupakan orang yang bersentuhan langsung dengan siswa, baik perilaku, kualitas guru akan selalu dicermati dan direspon oleh siswa.
2. Sebagai seorang pimpinan dalam lembaga pendidikan, ketua yayasan perlu memberdayakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien terutama peran kepala sekolah sebagai mitra kerja sama dalam melaksanakan program kegiatan lembaga, hal ini terkait dengan otonomi pendidikan yang sudah diterapkan sekarang. dan bagaimana kepala sekolah memaksimalkan peran lembaga serta memaksimalkan partisipasi masyarakat. Misalnya dalam hal penggalan dana dan pengawasan terhadap para siswa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2000.
- Ahmad Tanzeh, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Teras, 2009.
- Agus Rahayu, *Strategi Meraih Keunggulan dalam Industri Jasa Pendidikan (Suatu Kajian Manajemen Strategik)*, Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008.
- Buku "Profil Pondok Pesantren Nurul Jadid", PT : Humas Koordinator, hal 4 - 8, 2010.
- Drs. E. Mulyasa, M.Pd. *Manajemen Berbasis Sekolah*, Remaja Rosda Karya, 2003.
- Dr. T. Heni Handoko, M. B. A, *MANAJEMEN Edisi Ke-2*, PT BPFE-YGYAKARTA, 2003.
- Dr. H. Buchari Alma, *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada mutu dan layanan prima*, PT Alfabeta: Bandung, 2008.
- Drs. Nanang Fattah, M.Pd, *Landasan Manajemen Pendidikan*, (PT Remaja Rosdakarya, Bandung), cet 1, 1996.
- Dr. Sudarwan Danim, *Visi Baru Manajemen Sekolah: Dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*, PT Bumi Aksara: Jakarta, 2008.
- H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional: Kajian Pendidikan Masa Depan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung, 2008.
- <http://pkpds.wordpress.com/2008/12/17/Pelaksanaan-dan-pemahaman-tentang-daya-saing>
- <http://zalfaasatira.blogspot.com/2007/12/otonomisentralisasidesentralisasi.html>
- <http://bigungsmandasend.wordpress.com/otonomisentralisasidesentralisasi.html>
- <http://www.organisasi.org>
- <http://majidbsz.wordpress.com>
- Koran Kompas, read, *Sekolah Satu Atap Untuk Tekan Putus Sekola*, 2008/11/26.
- Moh. Nazir, *Metode Penelitian*, Bogor Selatan: Ghalia Indonesia, 2005.
- Muslih, *Manajemen Suatu Dasar dan Pengantar*, Yogyakarta: BPFE UII, 1989.
- Mulyo, MA. "Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan", PT Ar-Ruzz Media, Jogjakarta, 2008.
- Nana Sudjana, *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Bandung: LV, Sinar Baru, 1989.
- Saefudin, Udin. *Inovasi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Sugiono, *Metode Penelitian Pendidikan : Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, Bandung : Alfabeta, 2007.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.
- Sutopo, *Administrasi Manajemen dan Organisasi* Jakarta : Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, 1999.
- Taufiq Amir, *Inovasi Pendidikan Melalui Problem Based Learning*, Jakarta: Kencana Prenada, 2009.
- Tilaar, H. A. R. *Kekuasaan dan Pendidikan : Menajemen Pendidikan Nasional Dalam Pusaran Kekuasaan*, PT Rinika Cipta, Jakarta, 2009.
- Triton PB, *Manajemen Strategis: terapan perusahaan dan bisnis*, PT Tugu Publisher: Yogyakarta, 2007.